

W 主编●陈思堂 王超
宣明“发展的管理”丛书
World Vision Development Management Series

战略规划

——一个项目团队的学习历程

王超 丁艳 著


商务印书馆
The Commercial Press

宣明“发展的管理”丛书

战略规划

——一个项目团队的学习历程

王超 丁艳 著

商务印书馆

2009年·北京

图书在版编目(CIP)数据

战略规划:一个项目团队的学习历程/王超,丁艳著. —北京:商务印书馆,2009

(宣明“发展的管理”丛书)

ISBN 978-7-100-05810-0

I. 战… II. ①王…②丁… III. 不发达地区-国际经济组织-经济援助-项目管理 IV. F114.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 036161 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

宣明“发展的管理”丛书
战略规划——一个项目团队的学习历程
王超 丁艳 著

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05810-0

2009年5月第1版

开本 880×1230 1/32

2009年5月北京第1次印刷

印张 6 1/2 插页 1

定价: 25.00 元

丛书总序

对于发展工作者来说,特别是发展项目的管理者,无论从事的是具体的扶贫、社区发展项目,还是环境保护或社会服务,都会面临发展的原则与管理的原则之间协同与平衡的挑战。

作为发展工作者,他们需要具备对发展理念的深入和成熟理解,并形成其发展的原则,如以人为本、可持续性、参与和充权等。同时,他们还是管理者,他们需要对资源的有效分配和使用负责,即要遵循管理的原则。在实际操作中,发展的原则和管理的原则往往看似相互矛盾和相互抵触,如提高项目的参与和充权程度往往是以牺牲项目的效率和时间作为代价的。

那么,如何使一个真正具有发展意义的项目或活动得到高效率、高效能的管理,即达到发展与管理的平衡与协同?这不仅是一门跨学科的综合科学,同时也是一门艺术,涉及众多的领域。在发展方面,有发展经济学、发展社会学、发展人类学和发展地理学等;在管理方面涉及战略管理、项目管理、催化(协作)与沟通、学习型组织、领导力等领域。虽然这些学科和领域大多有比较成熟的理论和方法,但要在具体的发展项目和活动中实践出来,却极具挑战性。

宣明“发展的管理”丛书就是希望透过发展工作者的视角,来探索发展的管理的理念和具体实践。丛书不仅试图有一定的理论性,更重要的是力图做到有较强的可操作性和可读性,以使丛书成为发

展工作者的工具和参考。

丛书是世界宣明会(World Vision International)支持组织编写的。作为一个专门从事扶贫、救灾和发展的国际机构,宣明会衷心希望该丛书的出版能够为中国的扶贫与发展事业以及构建和谐社会贡献其绵薄之力。

陈思堂

世界宣明会东亚区总监、中国办事处总干事

2008 年于香港

前 言

在繁华的都市里，有一群人正热切地盼望着社会的理解、关心和帮助，而在一些贫困的农村，不少的村民还在为温饱而愁苦和奔波，医疗、教育等问题则更是严重。他们需要扶贫发展工作者伸出援助之手，使这些个体、这些家庭、这些社区能够真正拥有属于他们自己的发展，享受真正的幸福。但是，面对这些复杂的问题，扶贫发展工作者该从哪里开始？该如何来全面地应对这些问题？怎样才能为社区找到真正的发展之路？在这本书里，我们和这些扶贫发展工作者一起来探寻和思考。

首先，我们要清楚地认识到，我们是发展工作者，而非简单的扶贫工作者。我们的使命在于让社区得到自发的可持续的发展。这“发展”二字的内涵远非经济收入增加这简单的内容所能涵盖。“发展”更多的是一个社区学习的过程，是组织发育，是能力提升，是内源的发展。

其次，对于发展工作者来说，解决发展问题的关键不是只关注具体的问题，而应追溯问题的根源。所有的贫困问题都有其贫困的表象和贫困的根源，目前很多的扶贫项目都只是应对这些表象，诸如缺水就实施水利工程项目，教育落后就修建学校等等，但贫困的根源却没有得到彻底地根除，从而导致贫困现象依旧恶性循环。如何发现这些根源，并着手应对，对于发展工作者来说是最大的挑战。

最后,发展工作者需要了解自身的优劣势,以及宏观社会环境、社区环境等带来的机会和威胁。利用自身的优势,抓住发展机会,这是制订社区发展战略规划的基础。战略规划的制订不是单一的项目安排的时间表,而是一个基于对愿景、使命、内外部环境、优劣势、机会与威胁等方面进行分析,并对整个社区发展起指引性作用的综合考虑。一个好的战略规划能够理清社区纷繁复杂的情况,并配合相对应的项目,从根源上解决社区的贫困问题。

本书中的各位主人公皆来自扶贫发展工作的第一线,他们所面临的问题和困惑事实上也是很多扶贫发展工作者的问题和困惑。这并不是本授业解惑的教科书,只是想对以往我们同扶贫发展工作者一起学习的经历作一个回顾,希望其他同仁能从这一过程中有所感悟和收获。想必每一位对发展工作存有疑惑的人都会有这样一个学习过程。

致 谢

在 NGO 从事发展工作数年，耳濡目染并践行着 NGO 发展工作的一些核心理念，深感这些理念和实践对于扶贫发展的重要性，遗憾的是没有机会将其整理出来，与同仁共勉。这次能顺利将这些借由一次培训整理成册，离不开机构提供的支持与学习环境，更离不开所有正在实践这些理念，并进行基层发展的“发展工作者们”。在此，向他们表示由衷的感谢！

首先要感谢宣明会相关项目办的诸位同仁们，整个书稿的素材全部基于项目办的工作实践，并以项目办组织的战略规划培训作为载体构架。项目办组织安排了此次培训，项目官员在项目点的项目管理经验给本书提供了宝贵的素材，他们克服艰辛，毅然离开繁华的都市，投身贫困艰苦地区的发展工作，让人感动良多，也为本书增添了更多人性化的色彩。感谢所有全心投入这次培训的人员，他们让本书的主人公形象更加丰富、活泼，他们常年在发展工作的最前线，为发展项目的有效运作发挥了很大作用。

由衷感谢所有那些仔细阅读书稿，并提出中肯建议的同仁，他们对书中不足之处给予了指正和补充。余丽嫦教授仔细通读了本书，就用词造句和内容安排等方面给予了很多建议。江惠明女士从项目官员角度出发，为本书的内容提供了个人的见解和感受，对本书是很好的补充。此外，傅志成先生、李宏伟先生也为书稿提出了宝贵建

议。感谢李明双、侯建灵、孔丽萍几位同学,他们为本书的校对工作付出辛勤的劳动。以上各位的建议和劳动对于这本书堪称一份厚礼,正是他们对书稿的审慎态度,使得本书能够更加完善。

同时,也要感谢以下同事和朋友:冀小雷女士一直鼓励本书的出版,并为书稿的整理提供了许多建设性意见;沈燕芹女士在财务工作上积极支持本书的出版;郭玉霞女士为培训的组织工作奔波劳苦,使得我们能专注于培训工作。

尤其要感谢的是机构本身,它为我们的发展工作创造了实践的平台和空间。机构对于员工的信任和鼓励使我们有勇气为发展工作的推进不断尝试。更重要的是,我们有机会为那些真正有需要的人群服务,为实现他们美好的愿景而共同努力。

最后,还要感谢所有同事的理解、提供的资料以及对这本书的信赖。衷心希望这本书,能够给 NGO 的发展带来一些启示。

目 录

丛书总序	i
前 言	iii
致 谢	v
第一章 故事人物	1
一、陆西和李察	1
二、陆西的项目团队	2
第二章 故事开场白	8
一、开场白和故事接龙	8
二、问题和期望	12
三、成年人的学习原则	14
第三章 发展和战略	19
一、“发展”的“大树”	19
二、“发展”历程	24
三、需要和根源、手段和目的	30
四、分组练习	36
五、知道“发展”了吗？	42
六、发展原则和管理原则	47
七、管理的效能	51
八、地图、蜜蜂和战略	52
第四章 如何制订战略规划	57
一、选择痛苦	57

二、制订项目战略规划	60
第五章 愿景和使命	76
一、我们来描述 ZC 的愿景	76
二、ZC 的使命宣言	83
第六章 外部环境分析	91
一、说清问题	91
二、社区教育项目的创新	98
三、电子商务与社区	100
四、社区关系是我们的优势	101
五、社区与农民工问题	102
六、我们的机会和影响	105
七、冯大肚的总结	108
八、滑老师的总结	112
九、老夏的总结	119
十、我们在 NGO 工作	125
第七章 任务环境分析	128
一、资助人	128
二、政府及政策环境	133
三、社区任务环境	153
第八章 内部环境	169
第九章 战略规划	172
一、大问题细着说	172
二、蔬菜项目	177
三、建立农村基层医疗系统的讨论	185
尾 声	192

第一章 故事人物

一、陆西和李察

陆西是某国际发展机构的一名项目官员,来自香港。在 XM 从事发展项目管理工作已经两年多了。

XM 是一个国际救援与发展机构,在国际上是知名的非政府组织(NGO),在香港更是如此。两年前,陆西之所以毅然离开自己所熟悉而且干得不错的行业,加入到 XM 来,一是因为她有心为国内有需要的穷人做点儿事情,二是因为 XM 的机构文化以及机构极高的公信度(accountability)对她有很大的吸引力。其实,XM 中有很多像她这样的人。

两年下来,陆西觉得自己学到了不少东西,从发展理念到项目管理,从员工激励(motivation)到团队建设(team building),从沟通协作(facilitation)到谈判协商(negotiation),几乎面面俱到。然而,这也似乎成了问题。什么都知道一点,但什么都懂得不够系统,运用起来往往有似是而非的感觉。而 XM 聘到项目官员后,通常只对他们进行基本的指引(orientation),就把他们派驻到项目点,让他们“自生自灭”了。锻炼倒是很好的锻炼,但项目官员压力太大、不堪重负(burn out)的情形也有不少。这成为一些项目官员离职的重要原因

之一,也成为机构面临的一个较大的挑战。除了家庭、生活关系不能驻点而离开外,项目官员学习上的压力亦是一个重要的原因。陆西算是度过了员工离职的高危期,项目团队、社区和政府关系亦已走上了正轨。对于工作,陆西开始越来越有信心。

李察在 XM 工作已有很多个年头。当初离开教学和研究工作来到 XM 的时候,李察没有想到自己会一下子就痴迷上这份工作。

李察在 XM 中的最初经历也是驻点项目官员,他同陆西一样有过类似的经历:艰苦的工作环境、最初的压力以及曾经的离职高危期等等,还有同样的困惑。所不同的是,那时的 XM 刚刚进入中国,没有成功的项目经验可以借鉴。对于李察来说,在这无以借鉴的开始时曾经有些迷茫,但更多的是机会和可伸展的空间。现在, XM 在中国的项目点越来越多,机构也越来越壮大。李察最近到访了 XM 在 ZC 的项目点,与 ZC 项目办开始建立沟通和相互支持的关系,大家在机构的完善、区域发展以及项目管理等问题上不断进行着交流。

二、陆西的项目团队

两年前,陆西来到 ZC 接替上一任项目官员的工作。她觉得自己很幸运,ZC 项目办已经开展了 3 年的项目工作,培养了一个成熟的项目团队。项目办的基础资料也比较完备,一切事情似乎都可以马上着手进行。不像很多新开的项目点,还需要项目官员兴建项目办公室、与政府建立合作关系、招聘办公室人员、进行初期实地调研等一系列繁琐但又必要的准备工作。

两年来,陆西与她的项目团队一起度过了特殊而充实的两年。

这两年里，团队在不断壮大，陆西一直努力维持 XM 机构的项目理念和团队文化，而这一能干的项目团队也在两年融洽而充满欢笑的工作环境中愉快合作，完成了一系列项目的实施。对于陆西来说，她最开心的事情莫过于在劳累的下乡工作后，整个办公室的同事围成一桌，大块吃肉，大碗喝奶茶。因为那时候，陆西总能从员工们忘却疲劳、尽情欢笑的食态和神态中看到今后项目发展的希望。

但是，在陆西看来，忙碌的工作背后其实有一个很大的问题：项目办每个人每一天都在为 ZC 孩子们的营养、卫生和教育的保障而奔波，为各个贫困社区的扶贫发展而操劳。然而，好像很少有人停下来想一想，自己做的事情到底是要实现一个什么样的目标？项目办做项目只是为了完成项目本身，还是有更多的内容？这些确实让陆西困惑了好久。对于 XM 长期以来提及的“发展”二字，她也常常在思考，原来的知识和工作背景没有给她太多的启示，倒是两年来在项目办的工作让她有许多体会，但她需要向其他人交流和验证一下自己的理解。

这样，陆西对于李察的到来和区域办事处的成立感到非常兴奋，毕竟李察是一个有着丰富项目管理和实施经验的人，自己的诸多疑问一定能在李察那里找到答案。于是，陆西决定早些时候去趟北京，同李察说说自己的工作感受，也道道自己对于一些问题的困惑。

当然，陆西不会忘记带上她的项目团队，在 ZC 的工作中，他们甚至已经融为一体了，每一件事情都是大家一起商量进行。她决定把项目团队的每一个人都带上，吴师傅、老张、大张、小张、老夏、文多、二亮、滑老师、小姗、小厉、小陈、萧萧和小查，大家一起上北京去！

吴师傅，项目办的王牌司机。唐山人，一口小品演员赵丽蓉的唐山腔，常常是办公室同事们模仿的对象，每一次大家操着半生不熟的

唐山腔对着餐馆服务员嚷着“吴师傅再来一屉磨茬茬(一种当地蒸制的莜面食品)”时,吴师傅总是忍住笑,操着正宗的赵丽蓉腔,一脸严肃地马上回应:“够了,够了,不要了,再要撑不下了!”吴师傅工作的座右铭永远是“安全第一”,而他也确实身体力行,行车十分小心,从不掉以轻心。下乡工作一天驱车而回的时候,同事们总能在吴师傅的车上安心地睡上一觉。

老张,项目办的助理项目官员,也就是项目办的二头目。1998年地震时进入XM,是ZC项目办的老员工。老张在与村民沟通唠嗑上是把好手,最擅长将XM的理念及与村民合作的内容清楚、形象地传达给村民。老张跟农村妇女的交流会更是精彩,总能让腼腆的妇女们畅所欲言,每次交流会结束,村里的妇女们总是成为社区发展的中坚力量。为此,办公室的同事戏称老张是名副其实的“师奶杀手”。

办公室里还有个张大,来XM两年多,是陆西刚来ZC时亲自招聘的。张大属于那种很帅气的女同志,骑着一辆超酷的大摩托,是办公室里唯一的女骑手,戴上头盔,居然阳刚气赛过男子,这同大张的做事风格很相似;干脆果断!

小张,大家戏称他为“猛男”,因为说话很带劲,敢说,也敢做。他是项目办中年纪最小的一个,也是团队中唯一尚未婚配之人。小张工作时间短,经验不够,很多提议打破项目办的常规做法,经常遭到同事们的“打击”,这使小张有点儿郁闷。不过,很多时候,他也能从大家的讨论中发现自己想法的不足,欣然接受现实。看来,年轻人需要的锻炼还多着呢!

夏圈主,性情中人,为人实在,工作踏实。由于担当ZC下马圈乡的项目负责人,圈主称号自然非他莫属了。当然,圈主只是下乡时

常打趣的称呼,项目办的同事更喜欢亲切地叫他老夏。老夏同样也是 ZC 项目办成立初期的成员,至今已经为自己家乡的贫困同胞服务四年多了,而且越来越喜爱这份能给人们带来温暖和快乐的工作。现在,老夏受机构资助在某所大学带薪进修 MPA,希望能在学识和理论水平上有更多的进步。

冯书记,爱吃羊尾巴,肚子上猛长膘,被大家戏称为冯大肚。同老夏一样,他的绰号来自其负责的大苏计乡。冯书记最近同老夏一起进修大学课程,这是 XM 对资深老员工的一种奖励。小冯与妻子是一对甜蜜的伉俪,都结婚好几年了,居然仍像热恋中的小情侣。他下乡时与妻子柔情蜜意的热线电话,常成为大家茶余饭后偶尔开心的话题。

孙镇长,因为家中排行老二,大家又叫他二亮。二亮是办公室的帅哥,个高,人瘦,不过就是已婚,最近还当了老爸。年轻的脸上多了一份成熟,但却不能改变他的风趣和幽默。而且,同老张一样,二亮也是做农村妇女工作的强人,两人曾经联手主持社区妇女讨论会,场面极其热烈。

滑老师,他的自我介绍总是:“我姓滑,滑冰的‘滑’。”办公室的同事淘气,总要再补充一句:“是狡猾的‘猾’!”滑老师的特点是特别细心,每件事在本上都有记录,大家打趣地说:“滑老师的本儿上,连他老婆当天几点跟他吵架都有记得,不信你去看!”这也是他工作的风格:认真、细心。滑老师以前是中学英语老师,分析问题思路清晰,说起话来抑扬顿挫,很有气势。

小厉,脸上总是挂着淡淡的笑容,平时话不多,属于实干型人士。但一说到自己负责的项目乡,小厉却总有说不完的话。他十分注意将平时培训和讨论中的所学与项目乡的工作结合起来,总恨不得能

马上找到一些好方法让项目乡的村民们赶快富裕起来。

小陈,是位善良而贤惠的女士,裁缝手艺了得,办公室里各位女士,甚至男士的夫人都会请小陈挽救买得不合身的衣服,小陈总能做得很细致。陆西不喜欢千篇一律没有个性的T恤,有时让小陈把袖口或是衣边剪个斜边,做一个与众不同的服装设计。小陈在项目办负责儿童资助关系的工作。

小姗,办公室的会计,温柔贤良。话不多,做事一丝不苟,认真认真。小姗平日里除了恪尽职守地管好财务之外,还根据项目需要协助各类项目活动。在XM,有时候,项目需求对于发展工作者的工作要求远远大于严格意义上的工作划分所要求的工作内容。

萧萧,据说是团队中最爱美的女士,办公室的走廊上挂着员工的照片独白,有一张萧萧站在油菜花地里仰脸微笑的照片,长长的头发,灿烂的笑容。萧萧负责项目办的出纳和儿童资助关系,这块儿工作是整个办公室工作的关键,关系着能否继续得到资助人的资助和信任,所以萧萧和小陈一起工作得非常认真。

小查,没有什么其他外号,是办公室负责文秘工作的,但也常常下乡和大家一块儿做农村发展工作。小查家有个可爱聪明的囡囡,是她快乐的源泉,只要讲到囡囡,你总能从她的话语中感受到幸福和快乐。囡囡继承了小查善于表达的优点,小查也在工作中充分发挥着自己这方面的优势。在下乡工作中她通过内容浅显、意味深刻的小故事与村民们进行沟通,这些小故事总是能吸引在场所有村民的关注。另外,几乎所有的ZC儿童资助宣传图片以及办公室的ZC项目挂图都是心灵手巧的小查亲自绘制的。

这就是陆西项目团队中十三个性格、特点各异的成员。

陆西总是感慨,当初自己只身从香港来到内地的时候是多么狼